

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Т. В. Бельська
О. А. Дегтяр
С. В. Волик

ЛІДЕРСТВО І КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для студентів магістратури спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Бельська Т. В. Лідерство і комунікації в публічному управлінні : конспект лекцій для студентів спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Т. В. Бельська, О. А. Дегтяр, С. В. Волик; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 51 с.

Автори: д-р наук з держ. упр., доц. Т. В. Бельська,
д-р наук з держ. упр., доц. О. А. Дегтяр,
канд. наук з держ. упр. С. В. Волик

Рецензент

С. О. Гайдученко, доктор наук з державного управління, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 5 від 30.10.2018.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1_КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	5
ТЕМА 1 ПОБУДОВА КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ КОЛЕКТИВНОЇ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ	14
ТЕМА 3 КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ РОБОТИ ПІДЛЕГЛИХ.....	20
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ.....	27
ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	27
ТЕМА 5 ІМІДЖ ПРАЦІВНИКА.....	36
ТЕМА 6 ФОРМИ І МЕТОДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ АДМІНІСТРАТИВНОЇ І КАДРОВОЇ СЛУЖБ	38
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3_ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	42
ТЕМА 7 ТИПИ ЛІДЕРСТВА.....	42
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ	47
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Мета навчальної дисципліни «Лідерство і комунікації в публічному управлінні» оволодіти комплексом знань і набути умінь та навичок у галузі досконалої організації праці керівників будь-якого рангу, які обіймають і лінійні, і функціональні посади. Незалежно від галузі, форми власності, посади, принципи організації праці є універсальними і тому можуть бути корисними молодим фахівцям під час адаптації у будь-якій організації чи установі.

Завдання навчальної дисципліни «Лідерство і комунікації в публічному управлінні»: визначення ефективності та результативності діяльності фірми, отриманих результатів; аналіз людського фактора як визначального на першому етапі розвитку організації, а також у здійсненні стратегічних планів; вивчення змісту і структури адміністративної служби організації (підприємства, установи); вивчення завдання і функції адміністративної служби; вивчення методів управління дисциплінарними відносинами; набуття вмінь організовувати свій робочий час і роботу підлеглих; знання мотивацій персоналу, створення корпоративної культури як складових успіху кожної організації, які забезпечуються керівниками.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Лідерство і комунікації в публічному управлінні» студент повинен

знати: особливості проектування адміністративних служб організації; завдання і функції діяльності адміністративних служб; основні форми і методи роботи з управлінським персоналом організації; методи управління дисциплінарними відносинами в колективі; фактори, що впливають на організаційну культуру та корпоративну політику; основні види комунікативних технологій, що забезпечують ефективну співпрацю із зовнішнім середовищем; основні види, шляхи комунікацій та документообіг в організації;

вміти: проектувати адміністративні служби організації; визначати завдання і функції діяльності адміністративних служб; застосовувати форми і методи роботи з управлінським персоналом організації; застосовувати методи управління дисциплінарними відносинами в колективі; впроваджувати механізми ефективного реалізації корпоративної політики організації; вирішувати основні психологічні проблеми процесу управління, налагоджувати взаємодію складових цього процесу; розпізнавати різні види та причини конфліктів у колективах, знаходити шляхи їхнього розв'язання; давати раціонально-критичну оцінку етичних відносин у трудових колективах; налагоджувати ефективну роботу організації із зовнішнім середовищем;

упроваджувати сучасні комунікативні технології, у тому числі методи і види роботи, що забезпечують зв'язки з громадськістю; забезпечувати ефективний документообігу в організації;

мати компетентності: практичного й оперативного використання інструментів та методів ефективної організації роботи керівника адміністративної служби та техніки адміністративної діяльності з урахуванням уміння, цінності, інших особистих якостей менеджера.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ТЕМА 1 ПОБУДОВА КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Ключові поняття етики ділового спілкування

Ділове спілкування є необхідною частиною людського життя, найважливішим видом відносин з іншими людьми. Вічним і одним з головних регуляторів цих відносин виступають етичні норми, в яких виражені наші уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність або неправильність вчинків людей. У залежності від того як людина розуміє моральні норми, який зміст в них вкладає, він може як полегшити собі ділове спілкування, так і ускладнити це спілкування або навіть зробити його неможливим.

Етика – вчення про мораль, порядність.

Мораль – це система етичних цінностей, які визнаються людиною, найважливіший спосіб нормативної регуляції суспільних відносин, спілкування і поведінки людей в самих різних сферах суспільного життя. Норми моралі отримують свій моральний вираз в загальних уявленнях, заповідях, принципах проте, як має себе вести особа. Мораль завжди припускає наявність певного етичного ідеалу, зразка для наслідування.

Етику ділового спілкування слід враховувати в різних її проявах: у відносинах між підприємством і соціальним середовищем, між підприємствами, у середині одного підприємства. Між сторонами того чи іншого ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не суперечать загальним принципам поведінки людей.

В основі етики ділового спілкування повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів.

В силу поглиблення професіоналізації праці перед спеціалістами різноманітних напрямів все частіше виникають моральні колізії, вирішити які,

спираючись тільки на професійні знання не можливо. Більше того, професійне захоплення позбавлене моральних критеріїв та цінностей, може бути небезпечним як для самої людини, так і для оточуючих, а в більш широких масштабах – і для суспільства в цілому. Тому проблеми професійної етики не зайвий додаток до професійної освіти.

Передусім спілкування – самостійна і специфічна форма активності особистості. Його мета – взаємини з іншими людьми, досягнення певного взаєморозуміння, вирішення ділової справи.

Історично склалися дві форми спілкування: безпосереднє і опосередковане.

Безпосереднє спілкування – мовне спілкування у найбільш розвиненому виді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо.

На сонові безпосереднього спілкування виникло опосередковане – письмо (відбувається втрата міміки, жестів, інтонації), масові засоби комунікації – газета, радіо, телебачення, книги, відео, музичні записи і т. д.

Вся система безпосереднього і опосередкованого типу спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми.

Спілкування у своєму вербальному та невербальному виявах – явище загальнолюдське. Мовці, які хочуть мати успіх у спілкуванні, повинні відчувати потребу комунікативного самовдосконалення. Для цього необхідно контролювати свою комунікативну поведінку, моделювати її для передбачуваних ситуацій, аналізувати реакції комунікативних партнерів і свої власні враження, обмірковувати свої досягнення і помилки, постійно «взаємодіяти із самим собою».

2.2 Загальні етичні принципи і характер ділового спілкування

Етику ділового спілкування слід ураховувати в різних її проявах: у відносинах між підприємством і соціальним середовищем; між підприємствами; всередині одного підприємства – між керівником і підлеглими, між підлеглим і керівником, між людьми одного статусу. Між сторонами того або іншого виду ділового спілкування існує своя специфіка. Завдання її полягає в тому, щоб сформулювати такі принципи ділового спілкування, які не тільки відповідали б кожному виду ділового спілкування, але і не суперечили загальним етичним принципам поведінки людей. Разом з тим вони повинні служити надійним інструментом координації діяльності людей, залучених в ділове спілкування.

Загальний моральний принцип людського спілкування міститься в категоричний імператив І. Канта: «Роби так, щоб максима твоєї волі завжди могла мати також і силу принципу загального законодавства». Стосовно

ділового спілкування основний етичний принцип можна сформулювати таким чином: в діловому спілкуванні при ухваленні рішення про те, які цінності слід вважати за краще в даній ситуації, поступай так, щоб максима твоєї волі була сумісна з етичними цінностями інших сторін, що беруть участь в спілкуванні, і допускала координацію інтересів всіх сторін.

Таким чином, в основі етики ділового спілкування повинна бути координація, а по можливості і гармонізація, інтересів. Природно, якщо воно здійснюється етичними засобами і в ім'я морально виправданих цілей. Тому ділове спілкування повинне постійно перевірятися етичною рефлексією, котра виправдовує мотиви вступу в нього. При цьому зробити етично правильний вибір і прийняти індивідуальне рішення часто справа зовсім не проста. Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішень, породжують комплекс моральних дилем, що чекають ділових людей на кожному кроці в процесі їх діяльності і спілкування.

Пропонуємо вашій увазі для роздумів і обговорення 14 скрутних з етичної точки зору ситуацій, наведених Філіпом Котлером, в які може потрапити фахівець з маркетингу, який набирає ділове спілкування.

При цьому якщо у всіх випадках він зупинить свій вибір на діях, що дають миттєвий ефект, його поведінку можна буде, мабуть, вважати аморальним і аморальним. Якщо ж він не зробить жодного з таких дій, то може виявитися неспроможним як керуючий і постійно відчувати гнітюче відчуття внутрішнього морального напруги. Тому цілком очевидно, що керівник повинен виробити необхідний звід етичних принципів, які зможуть допомогти йому в моральній оцінці кожної ситуації і вирішенні проблем - наскільки далеко можна зайти в діловому спілкуванні, не переступаючи етичних норм. Ці важкі моральні ситуації такі:

1. Ви працюєте в тютюновій компанії і до сих пір не були переконані в тому, що куріння сигарет викликає рак. Нещодавно ви познайомилися зі звітом про дослідження, в ході якого з усією очевидністю встановлено зв'язок між курінням і раковими захворюваннями. Що ви будете робити?

2. Ваш науково-дослідний відділ удосконалив один з випущених фірмою товарів. Товар не став по-справжньому «вдосконаленою новинкою», але ви знаєте, що поява подібних тверджень на упаковці і в рекламі підвищить його збут. Що ви будете робити?

3. Вас попросили поповнити «дешевий» сектор вашого товарного асортименту спрощеною моделлю, яку можна було б рекламувати для залучення покупців. Товар, позбавлений удосконалень, буде не дуже хорошим, але можна сподіватися, що комівояжери, зуміють умовити покупців купувати

більш дорогі модифікації. Вас просять дати «зелене світло» створенню «роздягненого» варіанту. Що ви будете робити?

4. Ви розмовляєте з жінкою, яка ще зовсім недавно була керуючою по товару в конкуруючій фірмі, і вважаєте, що її можна взяти на роботу. Вона із задоволенням розповість вам про всі плани конкурента на майбутній рік. Що ви будете робити?

5. У одного з ваших дилерів на важливою збутової території недавно почалися негаразди в сім'ї, і показники його продажів упали. У минулому це був один з найбільш високопродуктивних продавців фірми. Як скоро увійде в норму. Його сімейне життя, неясно, а поки що велика кількість запродажи втрачається. Є юридична можливість ліквідувати видану цього дилера торгіву привілей і замінити його. Що ви будете робити?

6. Є шанс залучити великого клієнта, який буде багато значити і для вас особисто, і для фірми в цілому. Його агент із закупівель натякнув, що може спрацювати «подарунок». Вам помічник радить послати цього агента додому кольоровий телевізор. Що ви будете робити?

7. Ви дізналися, що конкуруюча фірма надала свого товару властивість, яке надасть великий вплив на збут. На щорічній спеціалізованій виставці у цієї фірми буде офіс для гостей, і на одному з прийомів для своїх дилерів глава фірми розповість їм про це новий властивості товару. Ви без праці можете надіслати на цей прийом свого спостерігача, щоб дізнатися про нововведення. Що ви будете робити?

8. Ви щосили намагаєтеся добитися укладення великого контракту і в ході переговорів про продажі дізнаєтеся, що представник покупця підшукує собі більш вигідну роботу. У вас немає бажання брати його до себе, але якщо ви натякнете йому про цю можливість, він, ймовірно, передасть замовлення вашій фірмі. Що ви будете робити?

9. Вам належить вибрати одну з трьох рекламних кампаній, в загальних рисах розроблених рекламним агентством для вашого нового товару. Перша кампанія (А) побудована на приватній інформації і принципах «м'якого продажу». Друга кампанія (Б) використовує сексуально-чуттєві мотиви і перебільшує вигоди товару. Третя кампанія (В) – заплутана, кричуща, що викликає роздратування, але вона напевно приверне до себе увагу аудиторії. Попередні тести показали, що за своєю ефективністю ролики розташовуються в наступному порядку: У, Б і А. Що ви будете робити?

10. Як віце-президент з маркетингу пивоварної компанії, ви дізнаєтеся, що в одному з найприбутковіших для вас штатів збираються підняти вік офіційно дозволеного споживання спиртних напоїв з 18 років до 21 року. Вам

запропонували приєднатися до інших пивоварам, організуючим лобі проти законопроекту, а також зробити певні грошові внески. Що ви будете робити?

11. Ви хочете опитати вибірку споживачів про їх реакції на товар конкурента. Пропонується провести ці інтерв'ю нібито від імені якогось неіснуючого нешкідливого Інституту з дослідження маркетингу. Що ви будете робити?

12. Ви випускаєте шампунь, який перешкоджає утворенню лупи і ефективний вже при разовому застосуванні. Ваш помічник підказує, що збут піде швидше, якщо в інструкції на етикетці вказати, що шампунь рекомендується застосовувати двічі. Що ви будете робити?

13. Ви розмовляєте зі здатної жінкою, яка бажає вступити до вас торговим агентом. Рівень її кваліфікації вище, ніж у чоловіків, з якими ви розмовляли раніше. Однак є підозри, що її прийом на роботу викличе негативну реакцію з боку ряду ваших нинішніх торгових агентів, серед яких немає жінок, і може роздосадувати деяких важливих клієнтів фірми. Що ви будете робити?

14. Ви керуючий службою збуту в фірмі, яка торгує енциклопедіями. Зазвичай комівояжер – торговець енциклопедіями проникає в будинок під приводом нібито проведення опитування. Закінчивши опитування, він переключається на виконання своєї комерційної завдання. Метод цей представляється надзвичайно ефективним і застосовується більшістю конкурентів. Що ви будете робити?

Однак, незважаючи на всю проблематичність і труднощі вибору моральної позиції, в спілкуванні є ряд таких положень, слідуючи яким можна в значній мірі полегшити ділове спілкування, підвищити його ефективність і уникнути промахів в процесі взаємодії з іншими в бізнесі. Пам'ятайте:

1. У моралі немає абсолютної істини і вищого судді серед людей.
2. Коли йдеться про етичні промахи інших, не слід робити з «моральних мух» «моральних слонів». Коли мова йде про промахи своїх, слід чинити навпаки.
3. У моралі слід хвалити інших, а висувати претензії до себе.
4. Моральне ставлення оточуючих до нас залежить в кінцевому рахунку тільки від нас самих.
5. Коли мова йде про практичне затвердження норм моралі, основний імператив поведінки – «почни з себе».

Особливу увагу слід звернути на золоте правило етики спілкування: Ставтеся до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас. «У негативній формі у формулюванні Конфуція він звучить так: «Чого не побажаєш собі, того не роби іншим». Це правило може бути застосовано і до ділового спілкування, але по відношенню до окремих його видів: «зверху вниз» (Керівник-підлеглий),

«знизу вгору» (Підлеглий-керівник), «по горизонталі» (Співробітник—співробітник) вимагає конкретизації.

Етика ділового спілкування «зверху-вниз», У діловому спілкуванні «зверху-вниз», т. е. відносно керівника до підлеглого золоте правило етики можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник». Мистецтво і успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами і принципами, які використовує керівник по відношенню до своїх підлеглих. Під нормами і принципами мається на увазі те, яка поведінка на службі є етично прийнятно, а яке – ні. Ці норми стосуються перш за все того, як і на основі чого віддаються розпорядження в процесі управління, в чому виражається службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей відчувають себе в колективі дискомфортно, морально незахищеними. Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначає його морально-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються насамперед моральні еталони й зразки поведінки, а саме:

- прагніть перетворити вашу організацію в згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування. Залучіть співробітників до цілей організації. Людина тільки тоді буде відчувати себе морально і психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом. Разом з тим кожен прагне залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є;

- при виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовісною, керівнику слід з'ясувати її причини. Якщо мова йде про неучтвю, то не слід нескінченно докоряти підлеглого його слабкостями, недоліками. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому подолати їх. Спирайтеся при цьому на сильні сторони його особистості;

- якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що провів вас. Більш того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і надходить неетично;

- зауваження співробітнику має відповідати етичним нормам. Зберіть всю інформацію по даному випадку. Виберіть правильну форму спілкування. Спочатку попросіть пояснити причину невиконання завдання самого співробітника, можливо він приведе невідомі вам факти. Робіть ваші зауваження один на один: необхідно поважати гідність і почуття людини;

- критикуйте дії і вчинки, а не особистість людини;

– тоді, коли це доречно, використовуйте прийом «бутерброда» – сховайте критику між двома компліментами. Закінчите розмову на дружній ноті і незабаром знайдіть час поговорити з людиною, щоб показати йому, що ви не тримаєте зла;

– ніколи не радьте підлеглому, як поступати в особистих справах. Якщо рада допоможе, вас швидше за все не подякують. Якщо не допоможе - на вас ляже вся відповідальність;

– чи не обростаєте улюбленцями. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів і до всіх з однаковими мірками;

– ніколи не давайте співробітникам можливість помітити, що ви не володієте ситуацією, якщо ви хочете зберегти їхню повагу;

– дотримуйтеся принцип розподільної справедливості: чим більше заслуги, тим більше повинна бути винагорода;

– заохочуйте свій колектив навіть у тому випадку, якщо успіх досягнутий головним чином завдяки успіхам самого керівника;

– зміцнюйте у підлеглого почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, а й морального заохочення. Не лінуйтеся зайвий раз похвалити співробітника;

– привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватися і на інших членів колективу;

– довіряйте співробітникам і визнайте власні помилки в роботі. Члени колективу все одно так чи інакше дізнаються про них. Але приховування помилок - прояв слабкості і непорядності;

– захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. Вони дадуть відповідь вам тим же;

– вибирайте правильну форму розпорядження, враховуючи насамперед два чинники: 1) ситуацію, наявність часу для нюансів, 2) особистість підлеглого – хто перед вами, добросовісний і кваліфікований працівник або людина, яку потрібно підштовхувати на кожному кроці. Залежно від цього потрібно вибирати й етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження.

Формами розпорядження можуть бути: наказ, прохання, запит і так званий «доброволець».

Наказ. Найчастіше слід використовувати в надзвичайній ситуації, а також відносно недобросовісних співробітників.

Прохання. Використовується в тому випадку, якщо ситуація рядова, а відношення між керівником і підлеглим засновано на довірі і доброзичливості. Така форма дозволяє співробітнику висловити свою думку на проблему в тому

випадку, якщо вона але яких-небудь причин не може бути вирішена. А якщо відповідним чином вимовити фразу, то у співробітника не виникне жодного сумніву, що це наказ.

Питання. «Чи є сенс зайнятися цим?», «Як ми повинні це зробити?». Краще застосовувати в тих випадках, коли ви хочете викликати обговорення, як краще зробити роботу або підштовхнути співробітника до того, щоб він взяв ініціативу на себе. При цьому співробітники повинні бути добровільними і досить кваліфікованими. В іншому випадку деякі можуть сприйняти ваше питання як прояв слабкості і некомпетентності.

«Доброволець». »Хто хоче це зробити?». Підходить для такої ситуації, коли роботу не хоче робити ніхто, але тим не менше вона повинна бути зроблена. В цьому випадку доброволець сподівається, що нею ентузіазм буде відповідним чином оцінений в подальшій роботі.

Етика ділового спілкування «знизу-вгору». У діловому спілкуванні «знизу-вгору», т. е. відносно підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі».

Знати, як слід звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які моральні вимоги слід пред'являти до своїх підлеглих. Без цього важко знайти «спільну мову» і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна залучити керівника на свою сторону, зробити своїм союзником, але можна і налаштувати його проти себе, зробити своїм недоброзичливцем.

Ось кілька необхідних етичних норм і принципів, які можна використовувати в діловому спілкуванні з керівником:

- намагайтеся допомагати керівникові у створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу;

- не намагайтеся нав'язувати керівнику свою точку зору або командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Ви не можете йому прямо щось наказати, але можете сказати: «Як ви поставитеся до того, якби...?» і т.д.;

- якщо в колективі насувається або вже трапилося якесь радісне або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся допомогти полегшити вихід з цієї ситуації, запропонувати своє рішення;

- чи не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не кажіть завжди тільки «так» або тільки «ні» Вічно підтакує, набридає і справляє

враження підлесника. Людина, яка завжди говорить «пет», служить постійним подразником;

- будьте віддані і надійні, не будьте підлабузників. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має сталого характеру і твердих принципів, не можна покластися, нею вчинки не можна передбачити;

- не варто звертатися за допомогою, радою, пропозицією і т. д. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. В іншому випадку ваша поведінка може бути розцінено як неповагу або зневагу до думки начальника або як сумнів в його компетентності. У будь-якому випадку ваш безпосередній керівник потім випадку втрачає авторитет і гідність;

- якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

Етика ділового спілкування «по горизонталі». Загальний етичний принцип спілкування «але горизонталі», т. е. між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати наступним чином: «В діловому спілкуванні ставитесь до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він ставився до вас». Якщо вам важко, як вести себе в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги.

Стосовно колег-керівників слід мати на увазі, що знайти вірний тон і прийнятні норми ділового спілкування з рівними по статусу співробітниками з інших підрозділів – справа дуже непросте. Особливо якщо мова йде про спілкування і стосунки всередині одного підприємства. У цьому випадку вони нерідко є суперниками в боротьбі за успіх і просування по службі. У той же самий час це люди, які разом з вами належать до команди загального керуючого. В даному випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного.

Ось кілька принципів етики ділового спілкування між колегами:

- не вимагайте до себе якого-небудь особою відношення або особливих привілеїв з боку другою;

- спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи;

- якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі;

- у відносинах між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих;

– якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не посилайте туди недобросовісних і некваліфікованих - адже по ньому там будуть судити про вас і про ваш відділ в цілому. Пам'ятайте, може трапитися, що з вами надійдуть таким же аморальним чином;

– не ставтеся з упередженістю до своїх колег. Наскільки можливо відкидайте забобони і плітки в спілкуванні з ними;

– називайте своїх співрозмовників по імені і намагайтеся робити це частіше;

– посміхайтесь, будьте доброзичливі і використовуйте всі різноманіття прийомів і засобів, щоб показати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте – що посієш, те й пожнеш;

– не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати. Не перебільшуйте свою значущість і ділових можливостей. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини;

– не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято запитувати про особисті справи, а тим більше проблеми;

– намагайтеся слухати не себе, а іншого;

– чи не намагайтеся здатися краще, розумніше, цікавіше, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все одно впливе назовні і стане на свої місця;

– надсилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі;

– розглядайте вашого колегу як особистість, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 16].

ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ КОЛЕКТИВНОЇ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ

2.1 Основні елементи діловодства: документування та документообіг

Будь-який орган державної влади у процесі своєї діяльності тією чи іншою мірою має справу з документами, їх підготовкою, прийняттям, зберіганням, виконанням тощо. У документах відображається їх багатогранна управлінська діяльність. Однією з форм роботи з документами є діловодство.

У літературі діловодство поділяється на теоретичне і практичне. Теоретичне – це наука, що викладає правила складення ділових паперів, актів і самих справ, практичне діловодство – це загальний порядок виробництва справ у службових місцях згідно зі встановленими формами і за встановленими зразками ділових документів. Виходячи з теоретичного і практичного аспектів даної функції, можна зробити таке визначення:

Діловодство – це сукупність процесів, що забезпечують документування управлінської інформації і організацію роботи зі службовими документами.

Необхідність здійснення належного діловодства та його вдосконалення зумовлені такими чинниками:

- ускладнення функцій державного управління підвищує вимоги до складання документів, їх оформлення та обробки;
- раціоналізація роботи з документами – важливий напрям підвищення ефективності управлінської праці, що дозволяє уникати невиправданих часових витрат, зосередити зусилля управлінців на оперативному і якісному вирішенні конкретних управлінських питань;
- забезпечення прав та інтересів громадян, які вступають у правовідносини з державними органами.

Виділяють такі аспекти діловодства.

По-перше, це юридичний аспект – забезпечення законності та дисципліни у сфері діловодства, необхідності офіційного закріплення вимог, що пред'являються до документів відповідними нормативно-правовими актами, безумовного їх дотримання.

По-друге, організаційний аспект, який виявляється у налагодженні різноманітних і досить складних відносин організаційного характеру, що виникають між органами державної влади, підприємствами, організаціями щодо створення документів, їх руху, обробки.

По-третє, економічний аспект діловодства пов'язаний з економічною доцільністю, оптимальністю його здійснення.

Особливе значення має діловодство у здійсненні дійового контролю за виконанням управлінських рішень, адже перевірка виконання є головною ланкою в організаційній роботі будь-якої установи чи організації. Добре налагоджена організація діловодної служби передбачає відповідний контроль за виконанням прийнятих рішень. Це дозволяє виявити допущені помилки, уникнути їх у майбутньому та надає роботі органу державної влади системності та оперативності.

Управлінський процес передбачає отримання, обробку інформації та прийняття управлінських рішень, які здебільшого фіксуються на матеріальних

носіях-документах. Документальне відображення інформації є невід'ємним елементом управління, тобто, управління неможливе без його документування.

Документування – це регламентований процес запису інформації на різноманітних носіях за встановленими правилами, що забезпечує її юридичну силу, та спрямований на збереження всієї документації, що стосується основних напрямів і процедур роботи органу державної влади та прийнятих рішень, протягом такого часу, доки ця документація становить цінність.

Документування, яке займає чільне місце у процесі здійснення управлінської діяльності, полягає у фіксації за встановленими правилами на паперових або магнітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності та змісту управлінських дій, передавання, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Б. Гурне визначає документування як систему дій, спрямовану на пошук, збирання і розповсюдження інтелектуальної інформації, яка необхідна персоналові адміністративної установи для виконання своїх обов'язків.

Документування передбачає дотримання встановлених правил запису інформації, що надає юридичну силу створюваним документам. Юридична сила – властивість офіційного документа, надана йому чинним законодавством, компетенцією органу, що його видав, і встановленим порядком його оформлення.

Кожен документ є часткою системи більш високого рівня і входить у відповідну систему документації як її елемент.

Під системою документації розуміється сукупність документів, взаємопов'язаних за ознаками походження, призначення, виду, сфери дії, єдиних вимог до їх оформлення. Управлінські документи, які є частиною офіційних документів, забезпечують керованість об'єктів управління.

В умовах ускладнення та збільшення обсягів управлінської діяльності, що пов'язано з реформуванням економіки, науково-технічним прогресом, інтенсифікація та поліпшення організації роботи ділових служб може сприяти підвищенню ефективності роботи управлінського апарату інтенсифікація діловодства передбачає:

- чітку побудову організаційної структури загальних відділів, секретаріатів;
- відбір та впровадження найбільш раціональної форми технології діловодства;
- оптимальне розмежування функцій та обов'язків працівників даної сфери;
- наукове обґрунтування норм праці співробітників ділових служб;

- чітку регламентацію кількісного складу, підвищення особистої кваліфікації та професійної відповідальності працівників;
- раціональну організацію робочих місць.

Діяльність щодо документаційного забезпечення функціонування органів державної влади регулюється положеннями, посадовими інструкціями, річними та перспективними планами робіт, іншими нормативними актами. Розробка цих документів покладається на загальні відділи органів державної влади.

Діловодний процес має свою специфічну технологію документообігу організації. Він є сукупністю взаємопов'язаних процедур, що забезпечують рух документів в установі з моменту їх створення чи надходження і до завершення виконання чи відправки. Документообіг організації складається з роботи із вхідною, внутрішньою та вихідною документацією. Зокрема, його складовими є: попередній розгляд документів; реєстрація документів; резолюція посадової особи; оформлення документів; датування документів; індексація документів; узгодження документів; засвідчення документів; затвердження документів.

2.2 Організація роботи з документами

В кожній установі, організації, на підприємстві документи перебувають в постійному обігу. Для цього потрібно створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами на всіх етапах опрацювання документів – від моменту створення чи одержання документа до його знищення або відправлення на архівне зберігання.

Існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій з документами: приймання і реєстрація, розгляд керівником, порядок проходження документів в організації, їх виконання, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ до архіву.

Обіг документів повинен бути прямоочним, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Повинен діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або в одного виконавця.

Основу правильної організації обігу документів становить чітке розмежування функцій і обов'язків між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного співробітника, в той же час виключає дублювання операцій при роботі з документами.

Для встановлення єдиного порядку складання документів і організації роботи з ними на підприємстві розробляється інструкція з діловодства. До неї вводяться зразки правильно оформлених документів і правила роботи з ними.

Помітний вклад у вдосконалення роботи з документами може внести секретар-референт керівника. Значна частина діловодства виконується безпосередньо на його робочому місці. Одна з функцій секретаря-референта – методичне керівництво і контроль за організацією діловодства у структурних підрозділах підприємства і його філіалах.

Обробка вхідних документів

Приймання і обробка вхідних документів здійснюється секретарем-референтом. Документи, одержані підприємством, проходять такі етапи:

- первинна обробка;
- попередній розгляд, розмітка;
- реєстрація;
- розгляд документів керівництвом;
- направлення на виконання;
- контроль виконання;
- виконання документів;
- підшивання документів до справи.

Первинна обробка вхідних документів полягає в перевірці правильності доставки листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з поміткою «особисто»). Потім необхідно перевірити правильність адресування вкладеного в конверт, кількість аркушів документа, наявність додатків. При відсутності зазначених додатків або окремих аркушів про це інформується відправник листа, робиться відповідна відмітка на самому документі і в журналі вхідних документів у графі «Примітка».

Конверти знищуються, крім тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення і дату надходження, або коли на конверті є помітка «конфіденційно», «терміново».

Попередній розгляд вхідних документів здійснюється секретарем-референтом з метою розподілу документів на ті, що повинні реєструватися і ті, що реєстрації не потребують.

На документах, що реєструються, проставляється реквізит «відмітка про надходження», дату надходження, вхідний номер документа. «Відмітка про надходження» не проставляється на додатках до документів, на проспектах, каталогах та інших матеріалах, що не реєструються.

Керівникові направляються на розгляд найважливіші і термінові документи, які надійшли. Ті документи, що не вимагають прийняття рішення на рівні керівника, можуть передаватися заступникові керівника підприємства, до структурного підрозділу або відразу виконавцям.

Після реєстрації документи передаються на розгляд і прийняття рішення керівнику фірми. Керівник фірми, розглядаючи вхідний документ, повинен

визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки стосовно виконання документа і визначити реальні строки.

Ці вказівки оформляються у вигляді резолюції. З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розписку в журналі вхідної реєстрації з проставлянням дати отримання.

Коли робота з документом завершена (складено документ-відповідь), на документі проставляється відмітка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ разом з копією відповіді передається секретареві-референтові для підшивання до справи.

Обробка вихідних документів

Обробка вихідних документів складається з таких операцій:

- складання проекту документа;
- погодження проекту документа;
- перевірка правильності оформлення проекту документа секретарем;
- підписання документа керівником (у необхідних випадках – затвердження);
- реєстрація документа;
- відправлення документа адресатові;
- підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проект вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється секретарем-референтом.

Вихідні документи оформляються в двох примірниках, крім факсів і телефонограм, що складаються в одному примірнику.

Підготовлений проект вихідного документа подається на підпис керівнику фірми.

Керівник може внести зміни і доповнення в документ, що поданий на підпис, або повернути його виконавцю на доопрацювання.

Після підпису керівником двох примірників вихідний документ передається секретареві-референтові для реєстрації. Документи, що відправляються, реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів». Для реєстрації необхідні такі дані:

- індекс документа, що включає і номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст чи заголовок;
- відмітка про виконання;
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і присвоєння вихідному документу номера це фіксується на обох примірниках. Того ж дня вихідні документи конвертуються і відправляються. При цьому звіряється адреса отримувача на листі і на конверті. Другий примірник відісланого листа підшивають у справу з листування.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16].

ТЕМА 3 КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ РОБОТИ ПІДЛЕГЛИХ

3.1 Організація роботи підлеглих

Усі члени організації, крім першої особи, є підлеглими старшого за посадою. Працівників одного рівня, не залежних один від одного, називають колегами.

Керівник і підлеглі формально однаково включені в організацію як засіб її діяльності. У той же час керівник має право встановлювати підлеглим норми поведінки, віддавати розпорядження, домагатися їх реалізації, контролювати результати. Таким чином, підлеглі додержуються готових норм, а для керівника норми є багато в чому результатом його діяльності.

Фігура підлеглого характеризується:

- службовою залежністю від керівника;
- вузьким діапазоном виконуваних функцій;
- тісним зв'язком з первинним трудовим колективом і перевагою особистісних форм взаємодії при виконанні службових обов'язків;
- значним підпаданням під вплив з боку осіб, що мають більш високу посаду й авторитет.

Необхідно планувати контакти з підлеглими. Це може здійснюватися у двох формах:

- цільовий вибір питань, за якими потрібно зустрітися і визначити час зустрічі;
- виділення у плані робочого тижня часу для неціленаправлених зустрічей.

До неціленаправлених зустрічей належать:

1. Ділові наради.
2. Збори акціонерів, збори трудового колективу.
3. Диспетчерські наради.

Сучасний керівник на роботі, в стосунках з підлеглими, повинен тримати дистанцію і не перевищувати своїх повноважень, зберігати субординацію. На

жаль в нашій країні прийнято приймати на роботу «своїх» людей, або родичів, або кумів і та ін. У колективі керівник повинен мати бездоганний авторитет, а даний елемент його знижує в очах оточуючих. Виходить деяким можна все, а інші не мають «даху», варто боятися найменшої помилки. Причому, коли помиляються «свої», це непомітно, а коли «чужі» – то це величезна проблема.

Виникає конфліктна ситуація, вирішити яку підлеглий не в силах, тому якщо він дорожить роботою, то доводиться мовчати, а іноді й вибачитись та принижуватися, щоб керівник в черговий раз відчув над ним свою силу. Такий керівник думає що страх і авторитет це одне і теж. Однак успішне керівництво над колективом в цілому, як і успішність діяльності кожного з його членів, вимагає значних зусиль по їх організації, визначення цілей спрямованості і координації дій. Для того, щоб заслужити авторитет непотрібно тримати людей у страху і тиснути на них словесними погрозами, досить знайти спільну мову з колективом. Керівнику підприємства для ефективної роботи з підлеглими необхідно організувати систему зворотнього зв'язку. Оцінити роботу підлеглих за допомогою чесного підходу до виконуваної роботи, адже всім властиво і помилятися і бути процвітаючими у своїй справі. Тому потрібно, по можливості, лояльно ставитися до підлеглих, або схвалити або вказати на помилки, але без жорсткості або зайвих лестощів.

Сучасний керівник є основним джерелом важливої інформації, що має значення для успішного функціонування робочої групи. Ця інформація передається в процесі спілкування з групою та окремими її членами. Комунікативність, вміння спілкуватися з людьми, доступність спілкування ось головні якості керівника. Керівник може бути відкритий для спілкування з колективом і тоді виступає як лідер. Однак, він може будувати систему комунікативних зв'язків тільки у відповідності з принципом чіткої субординації, тобто комунікативен тільки з рівними собі і віддалений від колективу. Тоді він приречений на емоційну самотність і не може розраховувати на дружні й відкриті взаємовідносини з колективом, крім офіційних. Теж саме відбувається коли керівника бояться, йому не можна довіритися або відкритися, бо це може обернутися проти підлеглого.

Для людей важливий інтерес до роботи, розуміння сутності розв'язуваних завдань, спілкування, взаєморозуміння, гуманність. Керівник повинен вміти визначати потреби своїх підлеглих і створити умови, які дозволяють задовольнити ці потреби при гарній роботі. Даний метод впливу є психотерапевтичної функцією. Керівник повинен враховувати емоційний стан своїх співробітників і запобігати стресовому стану. Керівнику необхідно сформулювати в колективі згуртовану команду професіоналів здатну оперативно і ефективно вирішувати складні завдання. У команді швидше знаходиться

загальна мова для вирішення проблем. Для відчуття команди бажано влаштовувати корпоративні вечори, загальні виїзди на природу де важливо поділитися новинами у сім'ї, обговорити ситуацію розвитку відділу, вислухати в довільній формі думки колективу, що дуже важливо для відчуття командного духу.

Керівник підприємства, або відділу повинен розуміти, що якості лідера є невід'ємною його рисою. Людям потрібен не просто управлінець, а лідер з великої літери який здатний стати натхненником їх трудових перемог, який буде викликати у них бажання працювати максимально ефективно, з найбільшою самовіддачею; керівник підприємства, який змусив би підлеглих повірити в світлу ідею, а підлеглі повірили б у реальне її здійснення.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення в ній соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, в першу чергу між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності позицій менеджера та підлеглого. Для того, щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати їм, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчують емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20 % свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15 % робочого часу менеджера.

3.2 Планування робочого часу підлеглих

Планування часу підлеглих дозволяє керівникам і спеціалістам насамперед критично осмислити власні цілі і знайти більш ефективні засоби їхньої реалізації, що дозволяють не тільки своєчасно з ними справитися, але і створити необхідні резерви для рішення непередбачених проблем.

Планування дає можливість керівнику сконцентруватися на найважливіших питаннях з урахуванням термінів і часу їхній рішення, а інші раціонально розподілити серед підлеглих. У основі цього оцінка:

- кожної роботи з погляду необхідності;
- наслідків у випадку відмови від виконання;
- виправданості зусиль, необхідних для її виконання, можливості її зниження, реальної віддачі.

Керівник не може сам вирішувати всі проблеми, навіть безпосередньо входять в коло його обов'язків. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і управління, він повинен навчитися делегувати менш значні проблеми своїм підлеглим.

Сьогодні керівник не в змозі одноосібно вирішувати всі виникаючі управлінські проблеми, навіть безпосередньо входять в коло його службових обов'язків. Тому, зберігаючи за собою вироблення стратегії, контроль і загальне управління, він (на час або постійно) передає рішення менш значних проблем та необхідні для цього права конкретним підлеглим.

У підсумку в рамках управлінської структури відбувається раціональне перерозподіл функцій окремих суб'єктів, зване на Заході делегуванням організаційних повноважень і відповідальності. Але принципи його були розроблені в 1920-х рр. радянським вченим П. М. Керженцева.

Загальний підхід полягає в тому, що делегувати потрібно завжди, коли для цього є можливість, максимальній кількості співробітників, що перебувають на самих низових поверхах управлінської структури, там, де на практиці реалізуються прийняті рішення. Одній особі може бути делеговане кілька постійних і разових завдань, в тому числі і за її вибором.

Передбачається, що керівник попередньо визначає, з якою метою, кому і як повноваження передавати, які вигоди для всіх можуть бути отримані і які перешкоди виникнуть.

Зазвичай делегуються такі види повноважень:

1. Вирішувати часткові, вузькоспеціальні проблеми, в яких виконавці розбираються завідомо краще керівника і прекрасно це розуміють.

2. Здійснювати підготовчу роботу (узагальнення матеріалу, формулювання первинних висновків, написання різних проектів), що носить в більшості випадків рутинний характер, але проте дозволяє продемонструвати свої здібності.

3. Присутнім на заходах інформаційного характеру, виступати з повідомленнями, ділитися досвідом.

До того ж чорнова й малоцікава робота чергується з захоплюючою, що спонукає працівників удосконалювати свої знання, навички, змагатися один з одним, домагатися першості. Ігнорування цього підриває саму ідею делегування.

У той же час ні при яких обставинах не делегується рішення проблем, пов'язаних з виробленням політики та стратегії; особливо важливих і термінових; що припускають дії в умовах критичних ситуацій або підвищеного ризику; загальне керівництво; розгляд конфіденційних питань; заохочення покарання співробітників (тільки вироблення для цього нормативів).

Процес делегування повноважень зазвичай ретельно планується окремо по кожній задачі. При необхідності розробляються графіки роботи та контролю і створюються інструкції, що визначають межі відповідальності. Підлеглі завчасно знайомляться з цими документами і можуть вносити в них пропозиції і поправки.

Умовами успішного делегування повноважень є:

- володіння виконавцями достатнім досвідом, знаннями, розумінням проблеми;
- зацікавленість, добровільне прийняття людьми на себе обов'язків і відповідальності;
- сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, взаєморозуміння і довіра між керівниками і виконавцями;
- делегування переважно нових обов'язків, з якими людям перш стикатися не доводилося;
- рівномірний розподіл завдань, оптимізація їх обсягу, чітке розмежування ділянок роботи;
- неприпустимість зайвого втручання з боку керівника, заохочення самостійності та ініціативи;
- орієнтація в першу чергу на молодь.

Існуюча на Заході практика виробила дві моделі делегування повноважень.

Традиційна модель (делегування завдань, або обмежене делегування) припускає, що виконавцями даються завдання, які керівнику недоцільно виконувати самому, і надається можливість проявляти ініціативу в справі пошуку шляхів їх вирішення. Виконавці відповідають за результати своєї діяльності перед керівником (а той, в свою чергу, перед вищим керівництвом). Тому він втручається в дії співробітників і іноді приписує собі їх успіхи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегування відповідальності, або повне делегування) полягає в тому, що підлеглим делегується не тільки вирішення завдань, але і відповідальність перед вищестоящим керівництвом за

все, що вони роблять в рамках відповідних функцій. Працівник в цих умовах не може більше ховатися за спину керівника, а той – приписувати отримані ним результати собі.

Виконання роботи без відповідальності отримало у зв'язку з цим назву нульового делегування, а перекладання виконавцем роботи і відповідальності на керівника – делегуванням навпаки.

Делегування повноважень і відповідальності вимагає:

- чіткого розмежування відповідальності виконавця і керівника;
- визначення випадків, коли працівники можуть приймати рішення самі, та осіб, з якими потрібно контактувати (виконавці, наприклад, можуть представляти результати своєї роботи замовнику особисто, минаючи безпосереднього начальника);
- підлеглих.

У цій моделі змінюється роль інструкцій. Вони не розписують точно всі дії, а лише визначають їх діапазон, містять постановку задачі, опис застосовуваних технологій. Єдині для всіх умови делегування та контролю визначає вище керівництво.

Контроль над здійсненням повноважень може бути покладено на самих виконавців з періодичним інформуванням керівника, здійснюватися останнім у звичайному режимі, бути спеціальним відносно окремих моментів (тоді має місце так зване вибіркове делегування). При необхідності постійного суцільного контролю повноваження не делегуються.

Оскільки здатність людей реалізовувати повноваження в тих чи інших конкретних ситуаціях не може бути чітко визначена заздалегідь, їх делегування пов'язано з ризиком. Однак він виправданий внаслідок чималих вигод.

По-перше, в організації делегування повноважень:

- зменшує ієрархічність;
- наближає прийняття рішень до місцем реалізації, підвищує їх якість, гнучкість, оперативність;
- запобігає втрати часу на очікування вказівок;
- покращує морально-психологічний клімат;
- сприяє навчанню персоналу, підготовці кадрового резерву.

По-друге, керівники:

- звільняються від плінності і можуть зайнятися вирішенням найбільш складних і важливих проблем;
- отримують можливість раціональніше розподілити навантаження серед підлеглих, виявити серед них помічників і можливих наступників.

По-третє, підлеглим делегування дозволяє:

- проявити ініціативу і самостійність;
- продемонструвати наявні у них здібності, знання, досвід і придбати нові;
- розвинути себе як особистість;
- підвищити свій престиж ;
- створити стартовий майданчик для подальшого просування по службовій драбині;
- отримати більшу задоволеність від роботи.

Однак, незважаючи на це, і керівники, і підлеглі часто чинять опір делегуванню повноважень. Причинами цього є:

- нерозуміння його важливості і відсутність чіткої політики в цьому питанні; існуючі в організації авторитарні традиції;
- невпевненість керівників в собі, їх недостатня компетентність, невміння визначити об'єкт делегування; відсутність часу для постановки завдань підлеглим, допомоги та контролю;
- боязнь втратити місце, влада, престиж, улюблена справа, якому віддані багато років (вважається, що заради «хобі» керівник може залишати за собою не більш 5 відсотків обсягу відповідної роботи), уславитися ледарем;
- нездатність ризикувати, невіра в можливості підлеглих, боязнь нести відповідальність за їх невдачі;
- побоювання конфліктів з виконавцями у разі покладання на них додаткових обов'язків.

Підлеглі, в свою чергу, ухиляються від прийняття повноважень з таких причин, як:

- нестача знань, некомпетентність;
- відсутність віри в себе і керівника;
- страх відповідальності за помилки;
- боязнь опинитися розумніший керівника;
- перевантаження іншими обов'язками ;
- недолік інформації, що обмежує реальну можливість щось зробити;
- формальний підхід до справи з боку адміністрації, що має форму «фіктивного делегування», т. е. передачі тих повноважень, які виконавці давно вже мають.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 16].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

4.1 Соціальні і психологічні методи управління

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що мають місце в них. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Головна мета застосування цих методів – формування у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою будуть вирішуватися організаційні та економічні задачі.

Соціально-психологічні методи за способом своєї дії поділяються на дві групи – соціальні і психологічні. Керуюча дія соціальних методів ґрунтується на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, існуючих культурних норм і цінностей. Психологічні методи базуються на закономірностях функціонування людської психіки. Отже, за допомогою соціальних методів управління здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами, а за допомогою психологічних — управління поведінкою індивіда і міжособовими стосунками у колективі.

Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків усередині трудових колективів і між ними. Вони забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через фактори їхньої діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили тощо.

Залежно від специфіки управлінських цілей виділяють і використовують такі методи:

- підвищення соціально-виробничої активності (почин і новаторство, обмін досвідом, змагання, моральне заохочення, обговорення, ціннісні орієнтири, критику, постановку проблем і перспективних цілей);
- соціально-історичного успадкування (соціально-виробничі традиції, обряди, ритуали, наприклад, свято праці, посвята у робітники, виконання гімну, урочисті збори і вечори. Вони виконують роль методів управління, якщо активно підтримуються);

– управління ролевою поведінкою (професійна роль характеризується змістом, правами і відповідальністю, соціальним статусом, престижем. По відношенню до свого носія – конкретної особи – роль завжди виступає фактором, що визначає її діяльність. Зокрема, загроза погіршення соціального статусу людини шляхом звільнення її з посади, яку вона займає в організації, примушує її відповідальніше ставитися до своїх обов’язків, не допускаючи промахів, які б спричинили звільнення);

– вдосконалення комунікацій (формування неформальних стосунків у групі, яка сприяє розкріпаченню особистості, більшій довірі між членами колективу);

– соціального регулювання (укладання договорів, взаємних зобов’язань, використання різного роду систем відбору, компромісу та об’єднання інтересів);

– пропаганди та агітації (призначених для поширення і пояснення політики в області економіки, суспільного життя, формування переконань та ідеалів);

– особистого прикладу (цей метод розрахований на наслідування – менеджер сам має бути взірцем у роботі, поведінці, ставленні до членів колективу);

– метод організуючих умов (створення обставин, ситуації, які спрямовують дії людей у потрібному напрямку. Для цього в колективі формується певна організаційна культура).

Психологічні методи управління. Вони використовуються з метою гармонізації стосунків працівників фірми і встановлення сприятливого психологічного клімату. Об’єктом психологічних методів управління на рівні підприємства є індивід, а метою – управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки.

Психологічні методи управління поділяються на такі групи:

– методи формування і розвитку трудового колективу (дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу);

– методи гуманізації стосунків у трудовому колективі (стиль керівництва трудовим колективом, культура управління та організації праці, етика управлінської діяльності тощо). Завданням методів гуманізації стосунків у трудовому колективі є створення оптимальних відносин між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості щодо робочих умов тощо;

– методи психологічного спонукання (мотивації). Сутність цих методів полягає в формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці через розвиток ініціативи та підприємливості;

– методи професійного відбору і навчання. Ці методи спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує.

Використання соціально-психологічних методів управління зумовлює необхідність проведення певної соціально-психологічної роботи. Для цього використовують спеціальні методи: анкетування, тестування, нагляд, експеримент, психологічне вивчення особистості працівників, метою яких є збір інформації про міжособові та групові стосунки в трудових колективах, здібності й психологічні риси характеру кожного працівника, групову психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії тощо.

Урахування розглянутих соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, які необхідні для ефективного вирішення поточних завдань і досягненню її цілей.

4.2 Соціальні методи управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, зазвичай, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси - суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм - погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;
- 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;
- 3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;
- ступеня обов'язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охоплюваної ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

Правові норми встановлюються державою, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і – у випадку потреби – засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого -і на громадські системи.

Норми, які приймаються громадськими організаціями, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення та інше. Діяльність громадських організацій регулюється нормативними актами різного походження. Йдеться насамперед

про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій (наприклад, Закон України «Про споживчу кооперацію»).

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають норми моралі. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою ґрунтується на нормах Моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ та ін.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу - виключенню причин плинності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу - органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів - запорука ефективної діяльності підприємства.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в теперішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна їй достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного «я» - є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці - «праця в ім'я процвітання суспільства». Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам) надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких (випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні робітникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надається можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;
- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відносяться насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрої.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління - це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників - соціального і психологічного. Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного

соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їх психологічних характеристик.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращенням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti суспільних організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються «відторгненими». Між цими полюсами знаходяться «середняки», частина з яких у рівній мірі прагнуть до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус робітника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він створює робітнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у робітника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу, такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності.

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль. Це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15].

ТЕМА 5 ІМІДЖ ПРАЦІВНИКА

5.1 Творці іміджу

Імідж є найважливішим чинником успіху у професійній діяльності.

Імідж – слово англійське (image). Означає: образ, зображення, точна схожість. Імідж – це комплекс вражень, які справляє людина на оточуючих.

Нині іміджем опікується ціла низка фахівців. Що кожен з них робить – про це стисла розмова нижче.

Стиліст. Опікується зачіскою та макіяжем. Високі класні стилісти опікуються і підбором одягу. Часто вони працюють інтуїтивно, на творчому рівні. Тобто опікуються не наукою, а мистецтвом. Часто є справжніми художниками образу. Не всі стилісти можуть виходити за рамки своїх професійних навичок та дати рекомендації щодо іміджу у цілому.

Персональний шопер. Слово «персональний» пояснювати не будемо. Персональний, – він і Африці персональний. Слово «шопер» походить від англійського слова «shop», одним із значень якого є «крамниця».

Персональний шопер – це той, хто відвідує крамниці в інтересах свого замовника. Надає допомогу в оновленні гардеробу. Досконально знає асортимент модних бутиків. Часто йому там надають знижку. Зазвичай шопери представляють інтереси певних крамниць, які відраховують їм відсотки за реалізовані товари.

Іміджмейкер. Це спеціаліст, який опікується створенням публічного образу якоїсь людини. Без таких фахівців нині не можуть обійтися політики та інші публічні особи. Іміджмейкер працює не лише із зовнішнім виглядом людини, але також із її мовою, манерами і, навіть, ходом.

Імідж-консультант. Володіє технологією створення персонального іміджу людини. Він оперує цифрами і точними знаннями. У результаті клієнт одержує повний набір рекомендацій щодо створення свого іміджу. Отримує також знання про свій силует та інші головні параметри, які надають можливість прийняти правильне рішення про формування власного стилю. Не виключено, що після рекомендацій імідж-консультанта у його клієнтів не буде потреби звертатися до інших фахівців у сфері формування іміджу.

5.2 Формування іміджу

Якщо новий працівник ще не встиг створити гарне враження про себе в очах начальства, або ж, навіть, встиг започаткувати про себе негативне враження, то йому потрібно буде формувати свій імідж спочатку.

Працівнику слід зрозуміти, що він вчиняє не так, як потрібно. Розчарувати керівника або колег можуть його особистісні якості і поведінка та кепське виконання обов'язків.

Упереджене ставлення до людини у колективі може викликатися її зовнішнім виглядом. Слід негайно ж вписатися у правила, установлені у компанії.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15].

ТЕМА 6 ФОРМИ І МЕТОДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ АДМІНІСТРАТИВНОЇ І КАДРОВОЇ СЛУЖБ

6.1 Загальні положення та особливості використання концепції

Performance Management

Консультанти визначають Performance Management (PM) («управління ефективністю» або «управління результативністю») як цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень. Він спрямований на покращення здатності компанії оцінювати свій стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів в рамках загального інтегрованого середовища управління. В основі концепції РМ лежить ідея безперервного циклу управління, що включає в себе:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання факторів, що визначають досягнення цих цілей і наявних обмежень;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставлених цілей;
- постійний моніторинг, що дозволяє відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, що дає можливість краще усвідомити природу «носіїв ефективності»;
- складання фінансової та управлінської звітності, що допомагає керівникам різного рівня приймати економічно обґрунтовані рішення.

Системи Performance Management використовуються як засіб мотивації працівників та напрямки їх діяльності на більш успішне досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності організації. Performance Management може поширюватися на всю організацію, на окремі рівні ієрархії або категорії працівників. Прикладом можуть служити контракти, що укладені на певний строк і містять умови заохочення і покарання працівника. Вони набувають все більшої популярності як засіб мотивації або контролю за діяльністю керівників вищої ланки в державному секторі. Контракти можуть містити умови їх продовження, пов'язані з досягненням ряду завдань щодо забезпечення якості праці. Що стосується постійних співробітників, то їх робота піддається щорічній оцінці, перш ніж буде прийнято рішення про підвищення їм зарплати.

Коли зусилля по поліпшенню якості праці виходять за рамки окремих прийомів і складаються в мережу взаємопов'язаних елементів, можна говорити про виникнення системи Performance Management. Характерні ознаки цієї системи можна описати таким чином:

- чітко визначаються цілі та завдання організації;
- з урахуванням цілей організації визначаються цілі та завдання агентства, відділу, підрозділу;
- у деяких випадках свої виробничі завдання визначає кожен працівник, пов'язуючи їх з цілями свого підрозділу;
- відповідальність за прийняття рішення передається на той рівень, де воно реалізується;
- люди підконтрольні і несуть відповідальність за свої рішення, відповідні дії та їх наслідки;
- постійно ведеться моніторинг якості роботи окремого співробітника, підрозділу і всієї організації.

Що стосується окремих підходів до Performance Management, то на даний момент найбільш популярними є комплексне управління якістю (TQM) та управління за цілями (MBO). Комплексне управління якістю – безперечно найбільш відома і впливова теорія, яка являє собою управління діяльністю персоналу «знизу – вгору».

Головними особливостями управління по цілях є чітке визначення завдань організації, орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони діяльності працівника в ситуації, коли начальник швидше направляє роботу підлеглих, а не виступає в ролі судді. При цьому всі цілі повинні мати формальні параметри оцінки, а ключовим чинником є – регулярне вимірювання якості індивідуальної роботи. Більшість організацій, однак, поєднують різні підходи. Протягом століть керівники намагаються вирішити проблему того, як контролювати або мотивувати людей для того, щоб вони якісно виконували свою роботу і підвищували продуктивність праці.

Існують два основні методи, якими традиційно користуються менеджери: (1) мотивація працівників з допомогою примусу або дисциплінарних заходів; (2) створення у працівників внутрішньої мотивації з допомогою різних заохочень. Деякі стверджують, що в умовах суворой підзвітності Performance Management буде створювати зовнішню мотивацію підпорядкування, що фактично призведе до зниження мотивації працівників та неякісному виконанню завдань. Заходи покарання за погану роботу можуть виховати лише суворе дотримання визначених цілей. Інші фахівці заявляють, що поставлені цілі, які видаються працівникам необґрунтованими чи нав'язаними згори, не будуть сприйматися ними як «свої».

Треті вважають, що Performance Management в атмосфері співробітництва або вдосконалення професійної майстерності виховує відповідальність, відданість справі, готовність йти на розумний ризик. Пошук системи управління якістю праці, за допомогою якої можна було б здійснювати мотивацію працівників протягом тривалого періоду часу, до цих пір залишається одним із завдань управління. Проведені дослідження показують, що, незалежно від використовуваних методів, найважливішою умовою успіху є прихильність керівників принципам колегіальної розвиваючої персонал трудової діяльності. Таке управління передбачає майбутнє і орієнтоване на нього.

Performance Management – засіб запобігання незадоволення роботою та співробітництво з метою поліпшення роботи.

Суть її полягає в тому, що на початку звітної періоду (року, кварталу, місяця) керівникам і співробітникам ставляться цілі і завдання, а також визначаються KPI – ключові показники ефективності, які є індикаторами досягнення цілей, на підставі яких нараховується премія.

Якщо результативність співробітника падає, то додаткова винагорода знижується; співробітники, чий KPI нижче мінімального рівня, отримують тільки фіксований оклад. Такий підхід стимулює працівників, сприяє утриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях, підвищує відповідальність, дає можливість провести оцінку діяльності людини.

Ефективний виконавчий управлінський процес може заощадити час і енергію службовця. Найбільш важливим є те, що це може стати дуже ефективним чинником мотивації.

Щоб почати процес планування, керівник і службовець розглядають повні очікування, які включають співпрацю на розвиток виконавчих цілей. Окремі цілі розвитку також оновлені. Керівник розвиває виконавчий план, який спрямовує зусилля службовця на досягнення певних результатів, підтримує організаційну перевагу і успіх службовця.

Цілі обговорюються протягом року, під час зустрічей з керівництвом. Це служить основою, щоб гарантувати, що службовці досягають результатів за допомогою тренування та взаємного зворотного зв'язку. В кінці виконавчого періоду керівник оцінює виступ службовця проти очікуваних цілей, так само як використовуються кошти і поведінки, продемонстровані в досягненні тих цілей. Разом керівник і працівник встановлюють нові цілі протягом наступного виконавчого періоду.

Виконавчі завдання і стандарти – два з найбільш поширених методів, щоб визначити очікувані результати. І цілі і стандарти є найкориснішими, коли, на додаток до того, щоб бути записаними і перевіреними, вони мають бути:

S. – (Specific) Визначені;

M. – (Measurable) Вимірні;

A. – (Attainable) Досяжні;

R. – (Relevant) Релевантні;

T. – (Timely) Своєчасні.

Визначені – цілі і стандарти мають повідомити службовцям точно, яких дій і результатів вони повинні досягти.

Вимірні – цілі і стандарти мають бути засновані на кількісних показниках, таких як пряма кількість, відсотки, і відношення.

Досяжні – мета або стандарт повинні бути досяжними, але досить складними.

Релевантні – цілі і стандарти мають бути вирівнюванні з такими ж одиницями.

Своєчасні – результати повинні бути поставлені в межах періоду часу, який задовольнить потреби організації та відділу. Від виконавчих цілей і стандартів, спостерігачі можуть забезпечити певний зворотний зв'язок, що описує проміжок між очікуваною і фактичною роботою.

6.2 Особливості коучингу як нового методу співпраці керівників і підлеглих

Будь-якому підприємству для досягнення власних стратегічних цілей потрібен персонал, який володіє певним рівнем компетентності, що дозволяє йому ефективно виконувати покладені на них функції та залучатись до прийняття рішень. На сучасному етапі розвитку економіки основним шляхом підвищення компетенції є професійне навчання, зокрема один з його методів – коучинг.

Коучинг – це форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і умінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад і методом ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.

Коучинг, як безперервне співробітництво, допомагає досягти реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника.

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій.

Моделі коучингу дають основу для його структурування, задають етапи проведення коучингу.

Першою моделлю коучингу є модель GROW, запропонована Джоном Уітмором (Уітмор, 2005). Назва моделі походить від перших букв назви етапів коучингу:

G – goals: даний етап полягає у визначенні цілей, які клієнт прагне досягти;

R – reality: даний етап включає в себе вивчення реальності - поточної ситуації клієнта;

O – options: складається список можливостей і подальших дій для досягнення даної мети;

W – will: визначення перших кроків по досягненню мети.

Ця модель пізніше була розвинена послідовниками Уітмор.

Досить популярна в нашій країні модель коуч-сесії Мерилін Аткинсон, в рамках якої структура окремої коуч-сесії виглядає наступним чином (за матеріалами Міжнародної академії коучингу):

- 1) встановлення раппорта (контакту);
- 2) укладення контракту;
- 3) визначення мети;
- 4) використання досвіду;
- 5) планування діяльності.
- 6) висновок, визнання досягнень.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3

ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ТЕМА 7 ТИПИ ЛІДЕРСТВА

7.1 Стиль і методи керівництва

Стиль – сукупність прийомів впливу керівника в його діяльності; манера поведінки відносно підлеглих, щоб зробити на них вплив з метою досягнення цілей організації.

Поняття стилю доцільно застосовувати насамперед стосовно особистості керівника. Причому індивідуальний стиль є особливою формою поєднання виробничої функції керівника з його функцією регулювання особистих

взаємовідносин між членами підпорядкованого йому колективу. До суб'єктивних якостей керівника, які визначають стиль його керівництва, відносять інтелект, загальну культуру, рівень професійної майстерності, особливості характеру і темпераменту, моральні якості та ін.

Об'єктивно стиль керівника диктується насамперед усвідомленою метою, яка визначає спосіб і характер його дій і якій він повинен підпорядковувати свою волю. Виходячи з цього, об'єктивні складові стилю такі: закономірності управління; специфіка (функціональне призначення) сфери конкретної діяльності; вимоги, які висуваються до керівників суспільством щодо їхньої компетенції, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моралі, темпераменту, характеру тощо; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, професія, інтереси та потреби тощо); специфіка системи (її цілі та завдання, управлінські структури і технологія управління, функціональний зміст діяльності керівника); виробниче середовище (технологічний рівень виробництва, форми організації праці, забезпеченість виробничими ресурсами); особливості керованого колективу (структура та рівень підготовленості, характер формальних і неформальних взаємовідносин, традиції та ціннісні орієнтації); рівень ієрархії управління; способи та прийоми управління, які використовуються вищими керівниками. Зазначені складові стилю визначають особливості поєднання в діяльності керівника господарської системи виробничої функції і функції регулювання взаємовідносин у колективі, природу традицій і прийомів спілкування, що склалися в ньому, а тим самим і стиль роботи.

Стиль, якого додержує керівник, постійно перебуває в полі зору його підлеглих. Він певним чином оцінюється та сприймається ними. Багато наслідують свого керівника, намагаються його копіювати. Тому стиль роботи підлеглих атестує їхніх керівників так само переконливо, як поведінка дітей — їхніх батьків.

Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень можна поділити на:

- директивний (вказівний) — негайне виконання підлеглими вказівок керівника без прислухання до їхніх міркувань;
- авторитарний — керівник сам вирішує, що і як необхідно зробити, домагаючись певної ініціативи від підлеглих;
- демократичний — рішення приймаються після обговорення;
- делегуючий (який наділяє повноваженням) — члени групи працюють практично самостійно. Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей і завдань, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Стиль керівництва перебуває у тісному співвідношенні і взаємодії з методами управління.

Методи управління — це засоби та прийоми впливу керівника на колектив для більш повного використання можливостей, які є для вирішення поставлених перед ним завдань. На колектив можна впливати двома основними способами: примусом та стимулюванням (мотивацією).

У першому випадку колектив примушують виконувати те, що від нього потрібно, в другому — він практично сам виконує необхідне, оскільки в цьому заінтересований.

Залежно від переважання тих чи інших способів можна визначити і методи керівництва як регламентуючі і стимулюючі (мотиваційні). Регламентуючі методи створюють групу адміністративно-організуючих методів (їх називають організаційно-розпорядчими, директивними, правовими і т. д.); стимулюючі методи можна розділити на дві групи: економічні (матеріально стимулюючі) і соціально-психологічні методи (виховні, морально стимулюючі).

Суть організаційно-адміністративних методів полягає в тому, що вони передбачають прямий вольовий вплив керівників на колектив. При цьому повинно бути забезпечене беззаперечне виконання наказів, розпоряджень і вказівок керівників у рамках закону.

Економічні і соціально-психологічні методи носять характер побічного (не прямого) впливу на колектив.

Організаційно-адміністративні методи базуються на двох методах: керівництво на основі інструкції та контролю, керівництво на основі делегування.

При першому методі керівники не делегують свої повноваження підлеглим. Це яскравий приклад авторитарного стилю керівництва. Активність підлеглих пригнічена і не розвивається. Але і цей метод може дати хороший результат у тому разі, коли цілі чітко визначені, є ресурси, технологія відпрацьована. Потрібна тільки чітка і якісна робота.

Зміст і завдання другого методу — перевести керівництво і відповідальність на більш низький рівень. Те, що може вирішуватись на нижніх рівнях, те і повинно там виконуватися. Але система контролю повинна працювати. Делегування має три складових:

- чітка постановка завдання;
- строге визначення рамок прийняття рішень, зокрема фінансових;
- чітке розмежування відповідальності.

Стимулюючі методи обґрунтовані на керівництві за допомогою мотивації і керівництві, яке націлене на результати.

Перший метод оснований на задоволенні вимог, інтересів, настрою, особистих цілей співробітників, а також на можливості інтеграції потреб людини з цілями організації, яка стає для нього рідним домом.

В основі другого методу — задання результатів при децентралізованій системі керівництва, тобто кожному підрозділу пропонується досягнення конкретних результатів. Керівник такого підрозділу повинен взяти на себе такі обов'язки:

1. Вносити відповідний вклад в одержання економічних результатів.
2. Брати на себе відповідальність за концентрацію зусиль у використанні сприятливих можливостей для одержання значних результатів.
3. Бути прихильним систематичному, ціленаправленому і органічному виконанню завдань на своєму участку роботи і в організації в цілому.

7.2 Лідерство: сутність та організаційне значення

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців — це лідерство, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика «бути з тих, за ким слідують» вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає «бути з тих, кому довіряють».

Лідерство пов'язується із здатністю впливати на інших та спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідер надихає та мотивує інших до дій, допомагає долати організаційні труднощі.

Виділяють три основних підходи до розуміння сутності лідерства. Перший — з позицій особистісних характеристик, другий — діяльнісний підхід, третій — ситуативний. Згідно особистісної теорії лідерства, кращі з лідерів наділені певними якостями — високий рівень інтелекту, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, високий рівень впевненості у собі. Втім структура особистісних якостей лідера має співвідноситися з діяльністю та завданнями групи. Діяльнісний підхід створює підґрунтя для класифікації стилів поведінки та ставлення до інших.

Виділяють наступні типи лідерів:

1. Природний (залежить від обставин та ситуації).
2. Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним).

3. Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем).

4. Диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу).

5. Авторитетний (чітке бачення проблем та уміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них).

6. Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Деякі менеджери є лідерами, а інші – ні. Лідери зазвичай з'являються і проявляються тоді, коли соціально-економічний об'єкт управління стикається з новими проблемами, які не можуть бути вирішені. Саме лідери беруть на себе відповідальність модернізувати організаційну практику, надати організації здатність адаптуватися до змін у навколишньому світі. Оскільки організаційне життя ускладнюється, потреба в ефективному менеджерському лідерстві та складність його забезпечення швидко зростають.

Лідерство може існувати лише як зв'язок, тісна взаємодія між тим, хто веде, і тим, кого ведуть. Тобто зв'язок не може бути однобічним. Лідер не просто розпорядник, не просто веде господарські справи, це людина, яка займається фундаментальною орієнтацією і передає виконавцям своє бачення.

Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм».

Авторитарність – (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади. Найбільш яскраво авторитарність виявляється в автократичному тиску менеджера на підлеглих, усуненні інших людей від участі у вирішенні найважливіших питань, як стратегічних, так і тактичних. Автократ пригнічує ініціативу співробітників.

Лідер – «демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, лідер – «демократ» тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу.

Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що – ні.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16].

ТЕМА 8 УПРАВЛІННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИМИ ВІДНОСИНАМИ

8.1 Планування особистого робочого часу керівника

Важливою умовою раціонального використання робочого часу керівника (менеджера) є планування особистої роботи. У особистому плані роботи керівник (менеджер) визначає:

- завдання, що стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- строки виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати керівник (менеджер) особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у рішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад з підлеглими та ін. Розробка такого плану створює нормальний ритм роботи апарата управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут менеджер компетентно і завчасно може займатись постановкою і рішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо у керівника (менеджера) немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісних рішень завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

Особистий план роботи керівника (менеджера) складається на різні строки:

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами інших керівників того ж рівня.

Дослідження свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76 % часу, у тому числі:

- наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %;
- службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %;
- контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %;
- телефонні розмови – 6,5 %

Інші витрати часу менеджера складають:

- на роботу з документами – до 13,5 %;
- підготовка і організація роботи – 5 %;
- особисті потреби і відпочинок – 2 %;
- втрати робочого часу – 3,5 %.

Планування особистого часу керівника (менеджера) необхідно починати з розробки певного режиму, який має дотримуватися, уточнюватися і поступово перетворюватися на постійну норму.

Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому.

Існує оптимум витрати часу на планування, після якого подальше збільшення часу на планування стає неефективним від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день). Такий оптимум має складати не більше 1 %.

Успішна діяльність організації можлива лише за умови, що планування в ній здійснюється цілеспрямовано. Проте керівництво багатьох організацій через зайву самовпевненість не приділяє належної уваги розробці плану і тому змушене удаватися до «вольового» управління, що призводить до аврального режиму роботи і, у кінцевому рахунку, – до заниженої якості результату. Цілі таких керівників, як правило, змінюються щоденно, і їхній спосіб роботи яскраво демонструє, як не потрібно реалізовувати план.

Якщо є впевненість, що задача добре вивчена і достатньо проста для того, щоб можна було її вирішити без застосування формальних методів планування, то ця обставина виправдовує прагнення заощадити час на плануванні та використати його для організації і координації. Тому деякі організації можуть досягти визначеного рівня успіху, не докладаючи значних зусиль на формальне планування. Більш того, саме лише планування і сам план не гарантують успіху. Проте формальне планування може створити ряд цінних і істотних чинників для успіху організації.

8.2 Підвищення ефективності праці керівника

Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці керівника.

1. Ефективні керуючі повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керуючі повинні концентруватися на досягнення, що виходять за рамки своїх організацій. Їм варто бути націленими не на виконання роботи як такий, а на кінцевий результат. Гарний керуючий, перш ніж приступити до виконання того чи іншого завдання, задає собі питання: «Яких результатів я повинний досягти?» Сам процес роботи і її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керуючі повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Їм не слід спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з рішення нереальних на даний момент задач.

4. Ефективні керуючі концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їхньому виконанні. Власне, уся їхня діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань – зобов'язаний займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу приводить до самих негативних результатів.

5. Нарешті, ефективні керуючі повинні приймати ефективні рішення. А це насамперед питання системності, тобто процес виконання завдання повинний проходити в потрібній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, засноване, скоріше, на «розбіжності думок», чим на «погодженості по фактах». Надмірна поспішність веде до прийняття невірних рішень. Рішень повинне бути небагато, але усі вони повинні бути фундаментальними. У прийнятті рішень потрібно керуватися вірною стратегією, а не сиюминутними тактичними розуміннями.

Література: [2, 3, 8, 9, 10, 11, 13, 16].

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельська Т. В. Глобальне громадянське суспільство : сутність, генеза та вплив на державну політику України / Т. В. Бельська. – Київ : ВАДНДУ. – 300 с.
2. Гінкул А. Як створити життєздатну агенцію місцевого розвитку. Практичний посібник для українських міст та районів / А. Гінкул, М. Саїт-Аметов, В. Кашевський. – Режим доступу: <http://arr.kherson.ua/wp-content/uploads/jak-stvoriti-zhittyezatnu-agenciju-miscevogo-rozvitku.pdf>
3. Гінкул А. Агенції регіонального розвитку – ключовий елемент розвитку областей в Україні / А. Гінкул. – Режим доступу : <http://www.region.net.ua/blank-12>
4. Державна політика і демократичне урядування: становлення та взаємовплив : підручник / авт. кол. : Е. А. Афонін, Т. В. Бельська, Я. В. Бережний та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички, В. А. Шахова. – Київ : К.І.С., 2016. – 264 с.
5. Дегтяр О. А. Прийняття державно-управлінських рішень у соціальній сфері : [монографія] / О. А. Дегтяр. – Харків : САМ, 2014.
6. Дегтяр А. О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління : монографія / А. О. Дегтяр, А. В. Халецький, С. В. Белай. – Донецьк : Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 438 с.
7. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» (для студентів усіх форм навчання за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») / О. А. Дегтяр; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 241 с.
8. Економічний розвиток територій: агенції місцевого розвитку / авт. кол.: В. Воробей, К. Кравчук, Л. Мочарська, Л. Музиченко, Н. Цюра. – Режим доступу : http://www.ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Toolkit_UA.pdf
9. Інструменти економічного розвитку територій / авт. кол.: В. Воробей, К. Кравчук, В. Крижанівський, Ю. Поліковська. – Режим доступу: http://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Local_Economic_Development_Agencies__UA_.pdf
10. Інституції місцевого розвитку: концепція, особливості, діяльність / Центр громадської експертизи. – Режим доступу: <http://www.region.net.ua/blank-12>

11. Посібник з організації та діяльності агенцій регіонального розвитку. – Режим доступу : http://regionet.org.ua/files/RDA_operational_manual_SSRD_2011_ua.pdf
12. Про громадські об'єднання : Закон України № 4572-VI від 22.03.2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
13. Про затвердження типового положення про агенцію регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України № 258 від 11 лютого 2016 р. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/248941325>
14. Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру : Постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 13 липня 2016 р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/440-2016-п>
15. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року : Постанова Кабінету Міністрів України № 385 від 6 серпня 2014 р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>
16. Створення інституцій місцевого економічного розвитку громад: он-лайн курс / Платформа PROMRTHEUS. – Режим доступу : https://edx.prometheus.org.ua/courses/course-v1:AMU+INST101+2017_T4/course/
17. Соціальний менеджмент і залучення зацікавлених сторін: он-лайн курс / Платформа PROMRTHEUS. – Режим доступу : https://edx.prometheus.org.ua/courses/course-v1:IRF+SOCMANAGE101+2018_T2/course/

Навчальне видання

БЄЛЬСЬКА Тетяна Валентинівна,
ДЕГТЯР Олег Андрійович,
ВОЛИК Сергій Вікторович

ЛІДЕРСТВО І КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів магістратури спеціальності
281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська*

План 2018, поз. 163 Л.

Підп. до друку 03.06.2019. Формат 60×84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,7.

Тираж 50 пр. Зам. № .

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.